العنوان:	المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة
المصدر:	المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي) .المنظمة العربية للتنمية الإدارية - سوريا
المؤلف الرئيسي:	صقر، هدى
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2003
مكان انعقاد المؤتمر:	دمشق
رقم المؤتمر:	4
الهيئة المسؤولة:	المنظمة العربية للتنمية الإدارية
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	108 - 147
رقم MD:	119652
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الإبداع الإداري ، الإدارة العامة ، الهيكل الإداري ، الدولة ، القطاع العام ، القطاع الخاص ، التنظيم الإداري ، إدارة المعرفة ، العالم العربي ، الأساليب الإدارية ، البيروقراطية ، اتخاذ القرارات ، المكافآت ، المديرون ، الموظفون ، التخطيط الإداري، النظم الإدارية ، الإدارة الاستراتيجية ، التعليم المستمر ، التطوير الإداري
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/119652

المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة
القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات
في الوطن العربي

دمشق – الجمهورية العربية السورية
13– 16 أكتوبر (تشرين أول) 2003

المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري
إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة

د. هدى صقر

عميد مركز البحوث والمعلومات – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

جمهورية مصر العربية

مقدمة :

شهدت حقبة التسعينات تغيراً جوهرياً في مفهوم وظائف الدولة والقطاعات التي يجب أن تظل في إطار الإدارة العامة وتلك التي يجب أن تخرج من هذا الإطار. وظهرت العلاقات المتعددة الأطراف والتي تتفاعل في إطار من العلاقات الشبكية مع التنظيمات الحكومية، والتي تضم إلى جانب الجهاز الإداري للدولة كل من القطاع العام والخاص والمدني، لتتضافر الجهود في استخدام الموارد البشرية والمعلوماتية والتقنية وتفعيل إدارة الاداء للتنفيذ الكفؤ والفعال للسياسات العامة والتأكيد على تميز هذا الاداء فيما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من خدمات في إطار علاقاتها بالمواطن الذي يعد وسيلتها وغايتها في آن واحد، في إطار مفاهيم جديدة تتسم بالشفافية والتمكين والمعلوماتية وأداء المعرفة والابداع والجودة وتحقيق الرضا، وصولاً الى تبنى مفهوم المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي لإحداث التغيير الشامل والتحول من الضعف الإداري الى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة.

هدف الدراسة :

محاولة للتحول من الضعف الإدارى الى التميز في إدارة الأداء الاداري للدولة من خلال محاولة الاجابة على التساؤلات التالية :

- هل تتيح مفاهيم وتطبيقات المنظمة المتعلمة امكانية التحول من الضعف في الجهاز الاداري للدولة الى التميز في ادارة الاداء؟
- ما هي الركائز الاساسية للمنظمة وما هو الدور الاداري لإحداث التحول؟
- ما هي علاقة الادارة المتعلمة بإدارة المعرفة ومدى توافرها في تنظيمات الجهاز الاداري للدولة ؟
- ما مدى انطباق مفهوم المنظمة المتعلمة على تنظيمات الجهاز الاداري في الدول العربية؟
- ماهى التحديات التى تقابل المنظمات العامة بالجهاز الإدارى فى الدول العربية، وما هى السمات التى يجب توافرها بتلك المنظمات للتحول إلى التميز فى إدارة الأداء ؟

المنهجية :

يستند البحث الى تطبيق أسس منهجية في تفسير وتحليل العديد من المداخل والأطر والنظريات والدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية التي تناولت المجالات موضع الدراسة وهي المنظمة المتعلمة وإدارة الاداء للتوصل إلى الإستنتاج والإستنباط والقياس وهي المنظمة المتعلمة وإدارة الأداء للتوصل الى الإستنتاج والإستنباط والقياس على أداء الجهاز الإداري في الدول العربية.

أهمية الدراسة :

1. هناك علاقة منطقية بين مفاهيم وممارسات المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي للتحول من الضعف الاداري الى التميز في ادارة الاداء، وربما كانت الدول العربية أكثر احتياجاً من أي وقت مضى، بل أكثر احتياجاً من الدول المتقدمة ذاتها الى مفاهيم وأساليب إدارية علمية رشيدة متطورة وأدوات تكنولوجية لكي تحقق التنمية المنشودة من خلال التطوير المؤسسي على مستوى كل من المنظمة والأنشطة والقطاعات والتي تعتمد على التمكين والمعلومات وإدارة المعرفة.
2. ولعل ملامح الضعف الاداري بأجهزة الخدمة العامة العربية تؤكد أهمية بحث هذا الموضوع إذ تتسم أجهزة الخدمة العامة العربية بما يلي:[(1)]

- ضعف الاهتمام بالقائمين بالعمل الاداري والتنموي الفعلي في الوحدات الاساسية والقطاعات الانتاجية.
- التلكؤ في تصميم مقاييس اداء وانتاجية محددة يمكن على اساسها تطبيق نظام فعال للحوافز.
- قيام الأجهزة الادارية بمحاولات الاصلاح دون الربط بينها وبين جوانب التطور التنظيمي والاقتصادي والسياسي الاخرى في المجتمع.

---

[1]) نزيه الأيوبى، الأصلاح الإدارى والتطوير المؤسسى فى العالم العربى فى ظل التحديات الإقتصادية الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، 1995، صـــ صـــ 9، 23

- الاعتماد وبشكل كبير على الجهود التدريبية التي تتسم بضعف الكادة العلمية، وعدم استناد البرامج التدريبية على دراسات واقعية للإحتياجات التدريبية الحقيقية للمنظمات، وعدم الاهتمام بتقويم عائد التدريب، وقلة الدقة في اختيار المدربين.
- عدم التنسيق والتكامل بين أنشطة التنمية الادارية الثلاثة وهي البحوث والاستشارات والتدريب وعدم الاستفادة المتبادلة بينهم.
- معظم أهداف الاصلاح الاداري ووسائله تدور في أغلبها داخل الاطار التقليدي دون أن تقدم على النقلة النوعية – بخلاف بعض الاستثناءات – إذ تركز معظمها على تبسيط اجراءات الجهاز الاداري والتركيز على موضوعي التنظيم والتدريب.

3. كما نجم عن تضخم الجهاز الاداري للدولة المصحوب بالضعف الملحوظ في المهارات في مصر عن مجموعة من الآثار السلبية نجملها فيما يلى:[1]
4. البيروقراطية : تفتيت العمل الواحد وتعدد مستويات الاشراف والمراجعة (تعطيل الطاقات وبطئ الانجاز)، وصعوبة توصيف الوظائف وتقييم الأداء (الحوافز – تقارير الكفاية)، و صعوبة تحسين احوال الموظفين، و التسيب الاداري وشيوع روح المسئولية، وصعوبة تطبيق مبدأ الثواب والحساب، اختناق فرص الترقي.

وتفتقر كثير من المنظمات العربية الى البنية الادارية الاساسية التي تقوم عليها ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية واهمها نظم ادارة الاداء ونظم معلومات الاداء[2]

5. ولن تتناول هذه الورقة العلمية الدور الجديد بقدر ما تتصدى الى المفاهيم والاساليب والأدوات، إذ أن محور التركيز يتجه نحو الاجابة على كيف وليس على ماذا. أو قد يتفق معظم القائمين على إدارة المنظمات في الدول العربية على أهمية بل وحتمية التحول في

---

(1) عادل عبده ، تجربة وزارة التنمية الإدارية، تطوير وتحسين الأداء وجودة الخدمة بجمهورية مصر العربية، لقاء اللمارسات الادارية الناجحة، لقاهرة، 15 – 16 يوليو 2003.

(2) على السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القـاهرة، 2001، صـ 185.

دور الدولة، ولكن كيف يتم هذا التحول وما هي ادواته ومن ثم يجدر بنا التركيز فى هذا الصدد على كيفية قيام الاجهزة الادارية في تلك الدول بدورها الجديد.

وجدير بالاشارة إلى أن برنامج الاصلاح الاداري في مصر يتضمن مجموعة من الأهداف تسعى الى توفير آليات العمل بما يتفق مع دور الدولة في الوقت الحالي وليصبح الجهاز الاداري عاملاً من عوامل جذب الاستثمار ودعم قدرة وكفاءة هذا الجهاز لتحقيق رسالته الاساسية.(3)

5. **محتويات الدراسة :**

- المقدمة.
- المحور الأول : إدارة الأداء في الجهاز الإدارى للدولة.
- المحور الثاني : المنظمة المتعلمة والأداء الإداري للدولة.

المقدمة :

تتسم المنظمات سريعة التحرك Fast- Moving Operation بالمداومة على التعلم المستمر وتطبيق الخبرة المكتسبة في حياتها اليومية ولأن الابداع والتطوير هما أهم ما يميز أداء المنظمات ففي العصر الحالي هما مطلباً هاماً للمنظمات العامة وأجهزتها الإدارية لتقوم بدورها الجديد المنوط بها والذي يحقق الرضا لجميع الاطراف اصحاب المصلحة ولن يحقق للمنظمات العامة هذا التميز في الأداء دون تبني مفاهيم إدارية حديثة تتشرب في نسيجها الثقافي ونسقها القيمي.

فالتطوير الذي يحقق التميز هو عملية إدارة للأداء وهي عملية مستمرة لا نهاية لها، فهي جزء من روتين العمل اليومي للمنظمة يتشرب في صميم طرق وأساليب الأداء وقد أطلق على هذا النمط من المنظمات في السنوات الأخيرة مصطلح المنظمة المتعلمة وتسعى إدارة الأداء الى توظيف الخبرة المكتسبة من عملية التعلم التنظيمي في التطوير المستمر للأداء ومن ثم يتحقق له النقلة النوعية من الضعف الى التميز والحفاظ على هذا التميز بشكل مستمر وعلاج القصور في أي عنصر من عناصر الأداء إن وجد بحيث يتحقق الكفاءة والفعالية في الأداء والتحسين والتطوير المستمر.

---

(3) عادل عبده، مرجع سبق ذكره.

المحور الأول : إدارة الأداء في الجهاز الإداري للدولة :

ويتضمن هذا المحور عرضاً وتحليلاً للمجالات التالية :

أولاً : المفاهيم الاساسية لإدارة الأداء.

ثانياً : أهمية إدارة الأداء في تنظيمات الجهاز الاداري للدولة.

ثالثاً : متطلبات تطبيق إدارة الأداء في الجهاز الإداري للدولة.

رابعاً : العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة الأداء.

أولاً : المفاهيم الاساسية في إدارة الأداء :

- تعريف إدارة الأداء.
- العناصر الرئيسية لعملية إدارة الأداء.
- الخطوات الاساسية لعملية إدارة الأداء.
- نظام إدارة الأداء.
- مفاهيم خاطئة حول إدارة الأداء.
- المشكلات المرتبطة بالممارسات السائدة في إدارة الأداء.
- النظام الجديد في إدارة الأداء.

تعريف إدارة الاداء :

إدارة الأداء هي مدخل نظامي موجه بالبيانات لإدارة الناس Systematic, data oriented approach ويعتمد بشدة على أساليب التعزيز والدعم الإيجابي والقياس، وتعد إدارة الأداء أحد الاساليب والادوات الهامة الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات الصناعية العملاقة. كما أنها وسيلة هامة مثالية للمنظمات العامة والتي تتسم بندرة مواردها المالية في حين أنها ثرية جداً برأس المال البشري.

وتستثمر إدارة الأداء في الإجراءات التي ليست في حاجة إلى نفقات اضافية. إذ أنها تنصب على ملاحظة قياس السلوك المطلوب أدائه لتحقيق أهداف محددة. فهي ببساطة شديدة معنية بملاحظة السلوك الذي يقوم أولاً يقوم به الفرد[1]

وتناسب عملية إدارة الأداء منظمات اليوم ذات التوجه الافقي المسطح، والتي تهتم بالمشاركة في الإدارة، والمعنية بتقديم الخدمات والتي تؤكد على تطوير وتحسين الجودة ... [1]

كما وأن مصطلح إدارة الأداء يعد مصطلحاً واسعاً نشأ ليعبر عن مجموعة من الممارسات التي عن طريقها يتم تحديد العمل ومتابعته وتحديد وتطوير القدرات الازمة للأداء، وتوزيع المكافآت داخل المنظمة. كما أنه يشمل تحديد الأهداف، واختيار وتعيين العاملين، وتقييم الأداء، والتعويضات، والتدريب والتنمية، وتخطيط وإدارة المسار الوظيفي [2(].

وتموج ساحة الإدارة بالعديد من الأفكار بعضها متفائل والآخر حذر. ومنذ وقت مضى استعانت المنظمات بعلماء النفس التنظيمي والصناعي الذين عكفوا على الدراسة للتوصل إلى :

- الأنظمة الممتازة الصحيحة لإدارة الأداء.
- أنظمة التعويضات
- أنظمة نموذجية للتدريب والتنمية

العناصر الرئيسية لعملية إدارة الأداء :

يوجد أربعة عناصر رئيسية لعملية إدارة الاداء هي : [3]

---

(1) Anonsymous, “ using performance management “ Association – management , v47 ,n5,may ,1995, p.,78

(1)) Benjamin,s & perland , “ how developmental supervision and performance manamement improve effecttiveness “ health care supervisor , v 14 n2 , dec 1995,pp 19-28.

(2) Mahrman , A & mahrman’s “ performance management is runing the business “ , compemsation and benefits review , v27 n4 , jul / aug 1995 ,pp69-75.

(3) MC Donald ,d & smith , A.”Aproven connection : performance management and cusiness results “ , compensation and benefits review , v27 n1, jan / feb , 1995 , pp.,55-64.

.1 تحديد التوقعات Setting Expectation

حيث يحدد ويعرف المديرين والعاملين سوياً – العمل المطلوب أدائه، وأين، وكيف، وما هي النتائج المتوقعة أو تأثير هذا الأداء. ومن ثم يرتبط هذا العنصر بتصميم العمل وتوفير متطلبات أدائه.

.2 التوجيه وارجاع الأثر Coaching and feedback

وفيه يناقش كل من المديرين والعاملين سوياً بشكل غير رسمي ما الذي تم بشكل جيد وكيف يمكن عمله بشكل أفضل واعداد العاملين وتدريبهم وتعريفهم بمعايير التقييم. وتهيئتهم لمقابلة الأهداف المحددة في خطة الاداء التي ساهموا في وضعها.

.3 المتابعة: Reviewing

ويعتمد على المساندة والدعم المعلوماتي والنفسى الذي يقدمه المدير للعامل إذ يناقش الاثنين معاً النتائج بشكل رسمي مرة على الأقل كل سنة. ويتضمن هذا الاجتماع مناقشة التوقعات التي تم انجازها وتلك التي لم تتم، وما الذي يمكن عمله بشكل أفضل. وكيفية التغلب على الصعاب أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ.

.4 المكافآت: Rewarding

بناء على نتائج أداء العاملين، يتخذ المدير قرارات مالية لتعديل الأجور والمكافآت في ميزانية المنظمة وتقديم التعويض العادل للعاملين وذلك طبقاً ما تسفر عنه عملية تقييم الأداء.

ويرى بعض العلماء أن إدارة الأداء وتطوير الأداء عبارة عن حلقة تتكون من ثلاثة عناصر هي :(1)

---

(1) Allerton , haidee. " The Elements of performance management , training & development , v49 n2 , dec 1995 , pp 9-10.

1. تخطيط الاداء : Performance Planning

ويشتمل على :

- **المساهمات : Contributions**

وتتمثل في تحديد توقعات كل فرد من العاملين وتتضمن التوصل إلى عبارة أو جملة أو صيغة توضح وتفصل الآثار التي تنعكس على المنظمة وأهدافها من جراء ما يقوم به العامل من أنشطة. كما تشمل تحديد توجهات وأهداف محددة ووضع معايير لقياس الإنجاز.

- **السلوكيات : Behaviors**

وهي عبارة تتضمن وصف وتحديد السلوك البارز المتميز والمقبول

- **الموارد: Resources**

وهي قائمة تتضمن الموارد التي سوف يستخدمها العاملين في تأديتهم لأعمالهم وتتضمن:

الأدوات : Tools، ومستوى السلطة level of Authority، والتدريب الإضافي والمستمر Additional training، وحق النفاذ إلى الموارد واستخدامها Access to Resources

2. متابعة وملاحظة الاداء : Performance monitoring :-

وتتضمن الملاحظة المنظمة لأداء العامل واعطائه معلومة حول نتائج هذا الأداء في جلسات دورية بشكل منتظم. مستخدماً مؤشرات الاداء المتميز الناجح حتى يستطيع العامل أن يتعرف على مدى إنجازه ومقابلته للأهداف المحددة، وأيضاً للأتفاق على أيه تعديلات مطلوب إدخالها على خطة الاداء.

ويعد الوقوف على ما تحقق من انجازات وتعزيز ودعم السلوكيات الجيدة أحد أهم أهداف متابعة وملاحظة الاداء.

وقد تظهر في هذه المرحلة بعض المشكلات أو القلق أو الاهتمامات لذا يتعين على المدير معاونة العامل لإيجاد الحلول الملائمة والعمل على منع تكرار حدوثها في المستقبل.

3. تقييم الأداء Performance appraisal:

ويتم في جلسة تعقد سنوياً – ويتم فيها استعراض ماحدث في جلسات متابعة الاداء التي عقدت على مدار العام. على أن يراعى فيها ما يلي :

- عدم مناقشة أي أداء لم يتم تضمينه ومناقشته في أي من اجتماعات المتابعة الدورية التي عقدت على مدار العام.
- النظر إلى جلسات المتابعة باعتبارها سلسلة من اللقطات الفوتوغرافية لما يحدث فعلاً.
- يراعى التقييم كافة الحلقات المؤدية الى الاتجاهات المحددة. وتحديد الانجازات.

إذ يكشف التقييم واقع انجاز العام المنصرم، ويضع اسس جديدة لقياس الأداء في المستقبل. فهو يعد فرصة لتزويد جلسات الأداء التالية بمدخلات جديدة، ومن ثم تستمر عملية إدارة الاداء تنمو في حركة دائرية لانهائية من أجل إحداث التطوير المستمر.

الخطوات الأساسية لعملية إدارة الأداء :

وإذا كانت عملية إدارة الأداء هي أحد المداخل والأساليب الديناميكية لتطوير أداء العاملين وبالتالي تطوير المنظمات فإن هذه العملية تنطوي على خمس خطوات تساعد العاملين على تحسين كفائتهم وفعاليتهم فيما يقومون به من أعمال [1].

الخطوة الأولى :

- يجب أن يعرف تماماً كل من مدير الأداء والعامل المتطلبات اللازمة لنجاح العامل في أدائه للعمل.
- يجب أن يتفهم كل عامل كافة التفاصيل المتعلقة بالعمل، حيث تتطلب هذه التفاصيل توافر قدرات أو معايير للأداء.
- يجب أن يناقش مدير الأداء وصف الوظيفة والمتطلبات اللازمة لأدائها سواء في حالة العامل الجديد أو ذلك الذي يتم نقله لوظيفة جديدة، أو الذي يشغل بالفعل وظيفة ما، وذلك بشكل دوري وذلك لمراجعة قائمة متطلبات أداء العمل للتأكد من أن مهام العمل الفعلية والمرغوبة تتضمن في قوائم توصيف الوظائف.

---

[1] Benjamin., S, op.cit , P.P 16-18

- صياغة معايير الأداء بشكل تفصيلي تعين كل من المدير والعامل على فهم مستوى الأداء الذي يتم قبوله.
- عدم توافر التفاصيل الكافية أو الغموض في صياغة معايير الأداء يؤدي إلى خلق الخلافات وظهور السلوكيات غير الكفؤ وغير الفعالة. إذ يجب أن توضع معايير الأداء من خلال عملية يشترك فيها كل من المدير والعامل بقدر المستطاع.

الخطوة الثانية :

ترتيب أولوية متطلبات الأداء وذلك بعد مراجعة كل من المدير والعامل متطلبات العمل والاتفاق على صحتها وسلامة تدوينها، والاتفاق على أولويات سوف يركز عليها العامل خلال فترة التقييم القادمة بطبيعة الحال إذا تبين عند مراجعة الوصف الوظيفي إن أي من مكوناته لم يعد مهماً أو ضرورياً، فلا بد من حذفه من قائمة متطلبات الاداء.

الخطوة الثالثة :

- تقدير قدرة العامل على أداء كل مهمة من مهام العمل. وتعد هذه الخطوة من أصعب الخطوات، إذ أن تزويد العامل بمعلومات دقيقة تتعلق بأدائه للعمل تعتبر مرحلة حرجة في إدارة الأداء.

- تتطلب إدارة الأداء قيام كل من المدير والعامل بتقدير قدرة العامل على أداء كل عنصر من عناصر العمل مستخدماً أداة لتطوير الآداء (قائمة استقصاء) يقوم كل من المدير والعامل بملئ هذا الأستقصاء (آداة التقدير)، ثم يتناقش الاثنين معاً للتعرف على مدى ادراك كل منهم لمستوى الأداء. يجب أن ترتكز المناقشة على أساس مؤشرات الأداء التي تم تحديدها (ضعيفة أو مقبولة أو عالية).
- يقوم كل منهم بإبداء الأسباب التي جعلته يضع هذه التقديرات، ثم يتوصل الاثنين إلى اتفاق حول التقدير النهائي. وفي بعض الأحيان تتطلب هذه الخطوة بعض التفاوض والمرونة. خاصة عندما تتطلب إجراء تعديلات في التقدير الذي وضعه المدير.
- وفي حالة عدم التوصل الى اتفاق، على المدير أن يتخذ قرار فردياً بما يجب القيام به من اجراءات تصحيحية، شريطة أن يكون موضوعياً في تفهم وجهة نظر العامل.

الخطوة الرابعة :

اختيار عدد محدود من الأهداف واخضاعها للتطوير، إذ لا شك أن أداء بعض الأعمال يحتاج تطوير في مجالات معينة. ومن ثم يشترك المدير والعامل في تحديد بعض الاحتياجات الهامة واعتبارها أهدافاً للتطوير، وبالتالي يتعاون كل منهما في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، ويتعين لتحقيق ذلك إبرام عقد تطوير الاداء الذي يتضمن ما يلي :

- الأهداف أو مهام العمل التي يجب انجازها.
- الموعد النهائي لإنجاز العمل.
- التواريخ التي يتم فيها المتابعة لتحديد التقدم نحو انجاز الهدف
- الموارد أو المساعدات اللازمة لتمكين العامل من تحقيق الهدف.

الخطوة الخامسة :

عقد اجتماعات رسمية وغير رسمية لمراجعة التقدم في الانجاز، ويقل عدد هذه الاجتماعات كلما كان العامل لديه القدرة والتحفيز الذاتي لأداء العمل.

نظام إدارة الأداء [1] :

يتكون هذا النظام مما يلي :

- **المدخلات في نظام إدارة الأداء :** ويتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي :

العمل المطلوب أداءه (خصائص العمل)، **الفرد** الذي سيعهد اليه تنفيذ العمل، **المنظمة** التى سيتم العمل في إطارها ولمصلحتها (خصائص النظمة)

- **عمليات نظام إدارة الأداء ويتكون من :**

– تخطيط الأداء : ويعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد المسند اليه العمل.

– إعداد خطط وبرامج وآليات توجيه الاداء : وتتضمن اختيار السبل وأنماط القيادة والاشراف التي تحقق مساندة القائمين بالعمل وتمكينهم من الأداء وارشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات.

---

[1] على السلمي، مرجع سبق ذكره، صـــ صـــ135 – 142.

- متابعة الأداء ورصد اتجاهاته أولاً بأول ومقارنته بالمستويات المخططة وحصر الانحرافات بين الاداء الفعلى والأداء المستهدف "فجوة الاداء " وتحليل أسبابها وتشخيصها ومصادرها والعوامل المغذية لها.
- تقييم الأداء: تقدير الانجازات المحققة والقيمة المضافة الناتجة عنها وذلك بقياس الفعالية والكفاءة وبتطبيق عملية القياس المرجعي.

- **مخرجات نظام إدارة الأداء :**

تتمثل مخرجات إدارة الأداء في وثيقتين مهمتين هما وثيقة (توصيف العمل job Description) ، و(وثيقة خطة الأداء Performance Plan) يجمعها (دليل الأداء Performance Manual) كما ينتج عن نظام إدارة الاداء المخرجات المهمة التالية :

- مقاييس للأداء الفعلي من حيث الكمية، الوقت الجودة، التكلفة.
- معلومات عن انحرافات الأداء (نتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف).
- تشخيص الأداء وتحديد أسباب الانحرافات ومداخل علاجها.
- معلومات لتحسين وتطوير الأداء.
- أسس مكافأة وتقدير الأداء.

مفاهيم خاطئة حول إدارة الأداء [1]:

يشوب مدخل إدارة الأداء مجموعة من المفاهيم الخاطئة التي تشوش فكر الإدارة فيها :

1. **يجب أن تصمم إدارة الأداء، لدعم ومساعدة المديرين**

إذ أن أعظم منفعة تعود من إدارة الأداء تتمثل في دعم علاقة العمل بين العاملين والمشرفين. فكلا من الطرفين في حاجة إلى معرفة أفضل أسلوب ليقوموا حقا بخدمة رسالة ورؤية وقيم المنظمة وعملائها وتكون النتيجة هي التمكين بالمشاركة.

---
(1) Maravec ,M. “ Untangling performance management “ , computerworld , v29 n10 , mars , 1993 , p 82.

2. تقييم الاداء هي مهارة للإدارة :

المشرفين ليسوا بالضرورة هم أفضل من يقوم بتقييم أداء مرؤسيهم. فقد يكون لديهم منظور ضيق أو شيء من التحيز. أما إذا أراد المشرفين والعاملين الحصول على صورة أكثر صدقاً وشمولية عليهم السعي لمعرفة مردود وأثر الأداء من عملاء متنوعين، وزملاء، وقادة الفرق وآخرين من داخل وخارج المنظمة. إذ أن إدارة الأداء تعتمد على إرجاع الأثر من 360 درجة.

3. مناقشات الاداء يجب أن تتضمن إصدار الأحكام : التقدير يصدر من " سلطة عليا "

إن إصدار الأحكام يؤدي ألى تزمر العاملين – فالعامل الذي ينتظر دائماً أن تصدر له تعليمات بما يجب أن يفعله، لن يبدع أي شيء في العمل.

إذ يفزع العاملين من متابعة الأداء لأن معظمهم يستشعر أنها عملية تأديبية في شكل الأب الناقد لإبنه كما أنها عملية و إكتشاف أخطاء. كم من الافضل أن نسأل ببساطة " ما الذي تعلمناه من هذا ؟ " ما الذي يمكن أن نعمله سوياً لتطوير النتائج في المرة القادمة "؟

4. يقع على المشرف مسئولية الحصول على معلومات Input من العامل

إن العاملين الذين يتم تمكينهم لا يفترض على الاطلاق قيامهم بدور سلبي في عملية إدارة الاداء والذي يقتصر على مجرد تقييمهم لانفسهم أو الإدلاء بأي معلومات أخرى فقط حين تطلب منهم. إذ عليهم المبادرة للحصول على معلومات حول أدائهم من مديريهم ومن الآخرين بشكل دائم كجزء اساسي من وظيفتهم وليس لمجرد المتابعة الرسمية للأداء.عليهم البحث عن فرص للتعلم وحين لا تتحقق الأهداف عليهم طلب المساعدة بدلاً من محاولة تغطية القصور.

إن عدم المخاطرة، وعدم التعلم يعني عدم التطوير والتحسين والتقدم، وعدم التطوير يعني التخلى عن المسئولية.

5. يجب أن يتدرب المشرفين على عملية إدارة الاداء، ثم يقوموا بإعداد وتجهيز مرؤسيهم لهذه العملية.

يجب تدريب كل من المشرفين والعاملين مع بعضهم البعض لإجادة هذه العملية. ذلك إذا أريد العملية إدارة الأداء أن تكون عملية شراكة منتجة، وتؤدي الى تمكين العاملين وقيامهم بدور

إيجابي فعال، وأن يلتزم كل طرف سواء المشرفين أو العاملين بتبادل الأفكار والمعرفة. فالتدريب الفوري يضمن أن كل فرد يعمل في إطار نفس المعلومات والتوقعات.

المشكلات المرتبطة بالممارسات السائدة في إدارة الأداء (جوانب النقص في المداخل التقليدية لإدارة الأداء):-[1]

1. التركيز بشدة على الفرد They focus too heavily on the individual
2. الاعتماد بشدة على المدير They rely too much on the manager
3. غياب التنسيق والتكامل بين الممارسات والأنشطة المختلفة They focus too heavily on separate , administrative practices
4. التركيز بشدة على الماضي They focus too heavily on the past.

ويشكو المديرين من عدم وجود الوقت لديهم لإدارة الناس " people management " لأنهم مشغولين تماماً في إدارة الأعمال "Running the business "[2]

كما يتذمر العاملين من عدم حصولهم على معلومات كافية عما يقومون به من أداء، وأن ما يتقاضونه من أجور لا يرتبط على الإطلاق بأدائهم، وفي معظم الأحيان لا يتلقون أيه توجيهات للتطوير.

ويعزي القصور في نجاح إدارة الاداء على حقيقة أن المداخل السائدة في إدارة الموارد البشرية تم تصميمها لكي تتناسب مع المنظمات التقليدية الهرمية. فى حين يؤكد الفكر الإداري الحديث أهمية التركيز على المنظمات الأفقية المسطحة، والتي تتضمن فرق العمل ووحدات عمل صغيرة تؤدي وتعمل بأنماط ديناميكية انسيابية.

النظام الجديد لإدارة الاداء :

لقد دعت الحاجة إلى ظهور معظم عناصر المدخل الجديد في إدارة الأداء في العديد من المنظمات، نظراً لأن الممارسات التي كانت تصلح في المنظمات التقليدية، الهرمية، ببساطة لم تعد تتلائم مع المنظمات الحديثة الأفقية المسطحة، الديناميكية، والمبنية على أساس العمليات والتي تعتمد على إدارة فرق العمل.

---

[2] Ibid , pp. , 69-75.

ويرى كل من هاريس وفيرونيكا [3] أن إدارة الأداء يجب أن تفصل طبقاً لاحتياجات المنظمة، وأن تستخدم معايير تركز على المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء، على أن يتفهم العاملين فى هذه المنظمات تلك المعايير بشكل جيد.[4]

اتجهت الإدارة حالياً إلى مداخل حديثة مثل : [5]

- إدارة العمليات Process Management، أو إعادة البناء Re engineering
- أو التصميمات المبنية على أساس الفرق Team- based design
- أو العولمة globalization، أو الشبكات الأفقية Increased lateral linkages

فالاشكال التنظيمية الجديدة يجب أن تحقق وتيسر أداء العاملين وأن يكون هناك تطابق بين العمل الذي يتم أداءه وبين المتطلبات الجديدة لواقع الأعمال.

ومن ثم فالاشكال التنظيمية الجديدة غالباً ما تتطلب قدرات جديدة وبالتالي فإن تطوير هذه القدرات أصبح موضع تركيز هام في إدارة الاداء. كما يتم تفصيل ممارسات إدارة الاداء بما يتناسب مع متطلبات التغيير في كل منظمة على حده الأمر الذي يؤدي الى تعدد وتنوع الممارسات، كما أنها ستصبح أيضاً وظيفة محورية من وظائف المدير.

– لقد تطورت عملية إدارة الاداء فأصبحت تركز على إدارة العمل Running the business بدلاً من تركيزها على الجوانب الإدارية Administration وبالتالي فهي تؤكد على الأوجه التالية :

- تكامل الأداء فى مستويات النظم المختلفة. Integration performance at Various System Levels
- انفتاح عملية إدارة الأداء بين المستويات الإدارية المختلفة. Opening Performance Management Process
- التركيز على إدارة العمل. Focusing on “ Running The Business “
- استخدام استراتيجية ذات تكتيكات متعددة Using a " Tool Box " Strategy

---

(3) Haris ,v.. “ Amodelapprooch to wiser performance management “ people management , v1 n21 , oct 19, p53.
(5) Ibid , pp.69-75.

- التركيز على التحسين المستمر. Focusing on Performance Improvement

ثانياً : أهمية إدارة الأداء فى تنظيمات الجهاز الإدارى للدولة :

ساهمت العديد من المتغيرات والقوى العالمية وعلى رأسها العولمة وتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات والحواسب الآلية، ومفاهيم الجودة الشاملة فى إحداث واقع جديد يفرض على الجهاز الإدارى للدولة أن يتخلى عن مفاهيمه وأساليبه التقليدية التى تتسم بالبطئ والبيروقراطية والجمود والتعقيد وارتفاع التكلفة وإهدار الموارد ونقص الجودة. وأن يتبنى فلسفات إدارية جديدة لتطوير قدراته الإدارية وأن يحقق الأهداف التى قام من أجلها بكفاءة وفعالية.

وتعد إدارة الأداء من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة للحد من الأداء الهزيل ولتحسين وتطوير الأداء من خلال عملية تواصل وتعلم مستمر تتم بصورة تعاونية مشتركة بين مدير الأداء والعاملين (الموظف والمشرف المباشر) ويعد هذا المفهوم منظومة متكاملة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهى بتقييمه وتحديد مجالات وأسباب الإنحرافات لتشخيص وتحديد فجوة الأداء للعمل على ايجاد الأساليب والنظم والآليات المبتكرة لسد الفجوة ولتطوير الأداء.

ومن خلال تجربة المملكة المتحدة لتصميم وتنفيذ إدارة الأداء فى مجالات وأفرع مختلفة فى القطاع العام والتى تقدم أمثلة تبنتها منظمات القطاع العام لإدارة وقياس وتطوير الأداء التنظيمى. والتى ترجع إلى التغيرات الجوهرية فى القطاع العام على مدى عشرون عاماً والتى حدثت بها التحول إلى الخصخصة على نطاق واسع، وزيادة اختبار السوق، وزيادة تبني مفاهيم وممارسات منظمات القطاع الخاص، نتيجة لهذه المتغيرات وغيرها ظهرت الأنظمة الجديدة للإدارة العامة واشتملت ملامح التغيير الثقافى للقطاع العام علي ما يلى : (1)

التحول من موضوعات السياسة إلى موضوعات الإدارة، وتحديد معايير الأداء التى تخضع للقياس والتقييم، وتوافر مجموعة من الجزاءات الموجبة والسالبة، ومراجعة الأداء السابق لكل إدارة وقسم وفرد لتحديد الموارد اللازمة للأداء فى المستقبل.

- التخلص من الهياكل البيروقراطية التقليدية والتحول إلى وحدات مؤسسية ذات استقلالية
- التأكيد الشديد على خفض النفقات.

---

(1) Murby , L.”Performance Management in The puplic sector “ , Management – Acconunting london , v74n6,jun ,1996 ,pp 32-33.

- أنظمه واجراءات عمل متغيرة.
- قليل من التدخل الإشرافى ومزيد من الإدارة الذاتية.
- أهمية المعلومات المرتبطة بالأداء.

وتقدم إحدى الدراسات نموذجاً لأداء المنظمات العامة يتضمن المدخلات والمخرجات أو النتائج والذى يتيح الحكم على فعالية العلاقة بين نتائج المنظمة وأهدافها وأيضاً على كفاءة النظام (معدل المدخلات إلى المخرجات). كما تؤكد أن قياس الأداء فى المنظمات العامة يمكن الجهاز الإدارى من اتخاذ قرارات رشيدة وذلك عن طريق تزويدهم بمعلومات حول مدى مساهمة الأداء والعمل والتشغيل والعمليات فى فعالية وكفاءة نشاط المنظمة. كما يتيح على المدى البعيد وضع الميزانيات السنوية وتخصيص الموارد والنفقات والتى تعد أساس للمتابعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والمساءلة، ومحاسبة المنظمات العامة فى انفاقها للأموال التى تخصص لها. (1)

ثالثاً : متطلبات تطبيق إدارة الأداء فى الجهاز الإدارى للدولة :

- **النظر إلى إدارة الأداء باعتبارها إدارة أعمال** Performance Management Is "Running The Business"
- إذ أن الأنظمة التقليدية لإدارة الأداء لا تتناسب مع منظمات اليوم سريعة التغير والموجهة أفقياً (مسطحة).
- لقد ركز النظام التقليدى لإدارة الأداء على الفرد. فعندما تطلب هذا النظام أن يقوم المدير بالحكم على الأفراد وتقدير أدائهم، دفع ذلك النظام بالأفراد إلى ارضاء الرؤساء أكثر من الإلتزام بأداء احتياجات المنظمة ذاتها.
- أما الأنظمة الجديدة فى إدارة الأداء فهى أكثر فعالية فى :

• كافة الناس فى المنظمة خاضعين للمحاسبة والتقييم، سواء كانوا جزءاً من فريق أو مشروع أو برنامج أو عمالة

• جعل إدارة الأعمال، ومتابعة الأداء يتموا فى تزامن مع دوائر العمل العادية.

• قيام المدير المباشر بإدارة عمليات متابعة الأداء – فهو أقرب إلى العامل من مسئولى الموارد البشرية فى المنظمة.

---
(1) Mahrman , A & Mohrman's. op.cit , pp.69-75.

- التركيز على تطوير الأداء أكثر من مجرد توثيق التصرفات التى تمت فى الماضى.

لذا يجب على المنظمات العامة أن تتبنى مفاهيم إدارة الأعمال وأن تعى تماماً التغيرات الجذرية فى كافة المعطيات والإفتراضات ومن ثم تتعامل مع عملية إدارة الأداء باعتبارها إدارة أعمال.

التكامل بين إدارة الأداء والإدارة الاستراتيجية للمنظمة والإدارة الاستراتيجية للمــوارد البشرية (2)

فى دراسة قامت بها كلية إدارة الأعمال بجامعة شيكاجو الأمريكية أظهرت أن الشركات التى تتبنى برامج لإدارة الأداء تتمتع بما يلى :

- التوحد الشديد بين كل من الإدارة العليا، ومسئولى الموارد البشرية فى تلك الشركات مع الأهداف المدرجة فى برامج إدارة الأداء.
- وجود درجة عالية من الإرتباط بين ثقل مشاركة العاملين وبين فعالية إدارة الأداء.
- موافقة كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية على امكانية تطوير وتحسين فعالية برامج إدارة الأداء فى تحقيق أهداف الشركات ونتائج الأعمال.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التى تتبنى برامج إدارة الأداء حققت ما يلي:

- أرباح أعلى، تدفقات نقدية أفضل (سيولة)، أداء أقوى فى البورصة (سوق المال)، وقيمه أعلى للأسهم والسندات.
- أرباح ومكاسب هائلة فى الأداء المالى والإنتاجية.
- معدل أعلى فى المبيعات بالنسبة لكل عامل.
- معدل أقل فى اجمالى الزيادة الفعلية للعاملين.

– وتؤكد نتائج الدراسة أن الشركات التى تدير أداء العاملين بها هى أكثر نجاحاً مالياً من الشركات الأخرى.

– ويعزو الفرق فى الشركات الناجحة إلى أن إدارة أداء العاملين يعد موضوع أساسى يدخل فى نسيج الإدارة، وليس " مشكلة منعزلة " كأحد مشكلات إدارة الأفراد.

- وجوب التكامل والتوازن الداخلى بين سياسات الموارد البشرية لنجاح عملية إدارة الأداء دليل لإدارة الأداء بنجاح : الربط بين إدارة الأداء، وأنظمة المكافآت وتدريـــــب الإدارة.(1)

- يجب التكامل بين عملية إدارة الأداء وبين سياسات الإختيار والتعيين والتدريب والتعويضات والترقية وغيرها من سياسات الموراد البشرية.

- يجب أن تتوحد وتتضافر برامج التحفيز بشكل تام مع الأنشطة الجيدة لإدارة الأداء وأيضاً مع برنامج شامل لتدريب الإدارة والعاملين.

- لوضع وتنفيذ أنظمة المكافآت بنجاح يجب توافر المعايير التالية، إذ ان النظام الناجح هو الذى :

- يتلاءم مع بيئته.
- يشمل كل من العاملين والمديرين.
- يحقق العدالة للعاملين.
- يحقق الوضوح والشفافية من خلال عملية الإتصال المستمر
- يعود yields بعوائد مالية على العاملين.
- يحقق الأداء الفعال الكفؤ.
- يؤدى إلى التحسين والتطوير المستمر فى الأداء.

التركيز على العاملين كمدخل استراتيجى لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمى من خلال إعادة بناء إدارة الأداء.(2)

لابد من الإعتراف بحقيقة أساسية وهى أن الأداء التنظيمى ناتج محصلة أداء الأفراد.إدارة الأداء هى أحد الطرق الأكثر فعالية لضمان التغيير السريع الفعال الدائم.

---

(1) Ibid , p.p 59 – 64.

(2) Levine ,H , “ reengineering performance Management : Break throughs in Achieving strategy Through people , compensationand Benefiets Review , v29. n5 , sep /oct 1997 , pp 76-77.

المنظور الجديد لإدارة الأداء الذى يتبنى إعادة بنائها يسعى لتزويد المديرين بما يحتاجونه من أدوات وتدريب لترجمة الأهداف التنظيمية إلى رسالة تتناسب مع العاملين فى المنظمة.

هناك مفاهيم مفتاحية لإعادة بناء عملية إدارة الأداء. Reengineering Performance Management

هناك سبعة أركان "Immutable Tent" أساسية لإعادة بناء إدارة الأداء لتكون أكثر فعالية فى تلبية الإحتياجات التنظيمية :

1. إدارة الأداء هى محور عملية الإدارة
2. لا يوجد نموذج واحد لإدارة الأداء يتناسب مع ظروف كافة المنظمات
3. الإهتمام بكافة جوانب وأوجه الأداء
4. ينجم النجاح من التميز والإختلاف فى الجهود المبذولة
5. الإرتباط الفعال بأنظمة المكافآت يحقق بلوغ الأهداف
6. ملكية العملية هو مفتاح لنجاحها
7. إدارة الإداء هى عبارة عن علاقات

ويقدم الباحثين نموذج يوضح عملية متكاملة للتغيير والتطوير من منظور استراتيجى حيث يشتمل النموذج على مجموعة من المتغيرات التى تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق النتائج المرجوة وهى : القيم والثقافات (Values and cultures) – قدرة الفرد وقدرة فرق العمـــل ividual and team) – التقدير والمكافآت Reword and recognition)

أنظمة وعمليات الإدارة (Management process and system)

التنظيم وفرق العمل وتصميم الوظيفة Organization , Team , and Job design

عمليات العمل وأنظمة العمل Work process and business systems

أنظمة القيادة Leadership

رابعاً : العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة الأداء :

وحتى تصبح المنظمات العامة قادرة على الإطلاع بدورها الجديد يجب أن يتسم جهازها الإدارى بالتعلم المستمر وأن تتأكد بأن العاملين بها يتعلمون ويشاركون بأقصى طاقاتهم.

ولعل من أهم الفوائد التى تعود على المنظمة من عملية إدارة الأداء تكمن فى دعمها لعلاقات العمل بين العاملين والمشرفين والتى تسفر عن عملية التعلم الجماعى والمستمر.

ولكي تستطيع المنظمات العامة التحول من الضعف الإدارى إلى التميز فى إدارة الأداء الإدارى عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمى إذ أن تطوير الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات فعالة للعاملين أصبح بؤرة تركيز هامة للمؤسسات العامة والخاصة على السواء ومع زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة فى المهارات والقدرات البشرية أصبح هناك حاجة ملحة للتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين وتكوين معاقل ومخازن المعرفة Think tank واستخدام مداخل إدارة المعرفة لتحقيق طفرة التميز فى الأداء.

ويرى بعض العلماء أن المنظمات العامة يجب أن تتبنى ثقافة التعلم والتى تتضمن ما يلى:[(1)]

الإنفتاح والمشاركة فى المعلومات ، والتقييم الناقد، الرغبة والاستعداد للتحدى، وتقدير الفروق الفردية والتنوع والاستفادة منه ، والتعلم المستمر.

وتستخدم إدارة الأداء عملية القياس المرجعى Benchmarking لاكتساب الخبرة والتعلم وتكوين مخزون المعرفة. وتتضمن عملية القياس المرجعى التى تتم من خلال عملية إدارة الأداء على الخطوات التالية :

- تحديد المجالات أو العمليات التى ستخضع للقياس المرجعى.
- تحديد متغيرات الأداء الرئيسية والتى سيتم قياسها.
- تحديد افضل الممارسات التى سوف تعد نموذجاً للقياس عليها.
- قياس أداء المنظمة ونظيره فى أفضل الممارسات لدى الآخرين.
- التعلم من الخبرة والتجربة.
- التحديد الجيد للخطط والعمليات التى يمكن تنفيذها بتميز وتفوق.

[(1)] Moravec , M.”Untangling Performance Management “ Computerworld , v29 n10 , mars , 1995 ,p.81.

- التنفيذ الصحيح والمتابعة المستمرة للنتائج.

تتضمن أهداف الأداء برامج جودة البيئة الداخلية للمنظمات وتشمل على : [1]

- نمط القيادة والإشراف على العاملين.
- إدارة الجودة الكلية والشاملة.
- قيادة العمل.
- إدارة العمليات.
- مساهمة ومشاركة الأطراف ذات المصلحة وذات العلاقة.
- إزالة الحواجز التنظيمية.
- التأكيد على التنافسية وتقديم منتج عالى الجودة.
- التركيز على رضاء العميل.
- الحفاظ على الحوار المتبادل مع المجتمع المحلى لتطوير أداء المنظمة.
- الدور الاساسى للمديرين هو التأكد من أن تنفيذ الخطط ومقابلة الأداء للخطة، والتأكد من أن المنظمة تقوم بأداء الأشياء بطريقة صحيحة، كما تؤدى الأشياء الصحيحة (ما يجب أن تقوم به)

المحور الثانى : المنظمة المتعلمة والأداء الإدارى للدولة ويتضمن هذا المحور عرضاً وتحليلاً للمجالات التالية :

أولاً : المقصود بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمى والفرق بينهما.

ثانياً : العلاقة بين الإستراتيجية والتعلم التنظيمى والدور الإدارى لإحداث التحول.

ثالثاً : الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة وعلاقتها بإدارة المعرفة.

رابعاً : مدى توافر الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة ومفهومها وممارساتها على تنظيمات الجهاز الإدارى فى الدول العربية.

(1) Murby , L.”Performance Management., v74 n6 , jun ,1996 , pp 32-33.

خامساً : التحديات التى تقابل المنظمات العامة بالجهاز الإدارى فى الدول العربية، والسمات التى يجب توافرها بتلك المنظمات للتحول إلى التميز فى إدارة الأداء.

أولاً : المقصود بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمى والفرق بينهما :

ما المقصود بالمنظمة المتعلمة : Learning Organizations

هى المنظمة التى تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدى إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة. (1)

ويمكن القول أن مصطلح المنظمة المتعلمة يشير إلى : المنظمة التى يمكنها الإستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التى يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومـــات. (2)

تم وضع نموذج للمنظمة المتعلمة يشتمل على مستويين متداخلين معاً هما المستوى التنظيمى والمستوى الفردى ويتضمن خمسة عناصر هى : (3)

- **القوى الدافعة Driving forces** وتعد أهم المكونات لما لها من تأثير مباشر على المستويين التنظيمى والفردى فى المنظمة المتعلمة.
- **تحديد الهدف Finding Purpose** وتنبع أهميته من تحديده للإتجاه الصحيح للتعلم والتطوير، وأيضاً لبنائه أساس دافعية الأفراد للتعلم.
- **الأستفسار وتوجيه الأسئلة Questioning** ويساعد فى تخفيض العقبات وتقليل مقاومة التغيير عند مواجهة تحديات التعلم.
- **التمكين Empowering** وهو العنصر الذى يتضمن كافة السبل والطرق والأدوات للتطوير والتعلم.

---

(1) هدى صقر، المنظمة المتعلمة فى عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمى لسابع والعشرون للإحصـــاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار فى مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة ، ابريل 2002، صـــ 2.

(2) Hleeriegel , D., eral. “ Management “, Itp : International Thomson Publishing , USA , 1999 , P 428.

(3) Molamin. R.”Alearning Organization : Machine or Human? ”, Unminersty of Jyvarula , Seminaarinr , 15, fin , Finland , Dec v63-o4c of Dissertation Abstracts International ,2001,p. 656.

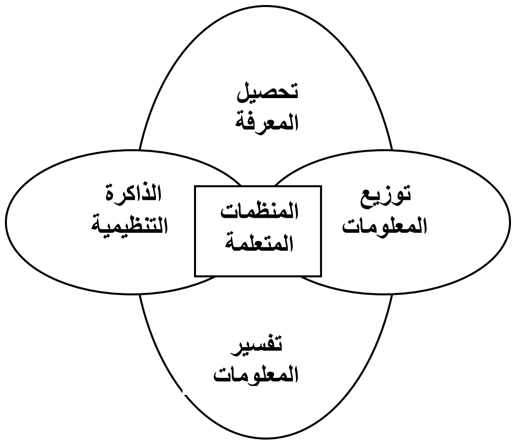
- **التقييم Evaluating** ويعد أخر عنصر من عناصر هذا المفهوم، وينصب دوره على التأكد من أن متطلبات التعلم قد تم استيفائها لكل من المنظمة والفرد.

أبعاد المنظمة المتعلمة:[4]

خلق فرص للتعلم الدائم ، و تشجيع طرح الأسئلة والحوار، و تشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل، و تمكين العاملين نحو رؤية جماعية، و بناء أنظمه لإكتساب واقتسام التعلم، و إلتحام المنظمة مع البيئة، و توفير نظم القيادة الإستراتيجية للتعلم.

التعلم التنظيمى : Organization Learning : عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء فى المنظمات ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميسرة أو معوقة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتى تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمى Organization learning system.[5]

ويعرف التعلم التنظيمى بأنه قدرة المنظمة على كسب البصيرة والفهم نتيجة للخبرة المكتسبة من خلال التجريب، والملاحظة والتحليل والرغبة فى اختبار كل من النجاح والفشل.



المصدر: هدى صقر، الإدارة الشاملة للمعرفة وراس المال الذهنى، مؤتمر إدارة المعرفة فى حقبة العولمة، القاهرة، 18-20 فبراير 2003 صــ 6.

[4] Egan , T. " Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning Large Firm Information Technology Emplayees ", University of Minanesota , PHD. v63-08A of Dissertation Abstractes International , 2002 , P.,2938.

- هناك أربعة مكونات متداخلة ترتبط بعملية تعلم المنظمة هى :

تحصيل المعرفة، و توزيع المعلومات، و تفسير المعلومات. والذاكرة التنظيمية.

وتتعلم المنظمات إذا ما استطاعت من خلال معالجتها للمعلومات أن تغير مدى امكاناتها السلوكية (أسلوب ومستوى أدائها).

وقد يشتمل التعلم التنظيمى على نمط مختلف من التعليم يعتمد على مدخل النظم الذى يتم من خلاله تفاعل عناصر النظام (مدخلات وعمليات ومخرجات) مع متغيرات البيئة الخارجية وبذلك تتم عملية تطوير المجال المعرفى للمنظمة من خلال العلاقات بين الممارسة والنتائج وذلك فى إطار التأثير البيئى على هذه العلاقات.

هناك نوعان من التعلم التنظيمى هما :

- **التعلم المتكيف** Adaptive Learning، و التعلم الخلاق Generative learning

– تتبنى المنظمات فى الوقت الراهن فلسفة التعلم المتكيف والذى يعبر عن المواكبة والمسايرة، غير أن التكيف والمواكبة تمثلان المرحلة الأولى فقط من عملية التعلم، المنظمات فى حاجة إلى التركيز على التعلم الخلاق أو استخدام دائرة مزدوجة من نمطى التعلم الخلاق والمتكيف معاً.

– يؤكد التعلم الخلاق على التجريب المستمر وارجاع الأثر فى عملية اختبار مستمرة لأساليب وطرق تحديد المنظمة للمشكلات والحلول ويتطلب :

تفكير نظامى systematic thinking ، رؤية مشتركة shared vision البراعة والتمكن الشخصى personal mastery ، تعلم الفرق team learning التوتر الخلاق Creative tension (المتمثل فى الفجوة بين الرؤية والواقع الحالى)

ما الفرق بين التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة ؟

هناك وجهتين نظر : [1]

الأولى : وجود اختلاف بين التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة بمعنى



الثانية : لا يفرق بين التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة

ثانياً : العلاقة بين الاستراتيجية والتعلم التنظيمى والدور الإدارى لإحداث التحول.

وينعكس التعلم التنظيمى على تبنى الجهاز الإدارى لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية التى تعمل من خلال الفهم الكامل لمدخل النظم. الذي يقوم على اخضاع كافة العوامل والقوى والمتغيرات الداخلية والخارجية للدراسة والتحليل والتقدير، ورصد أثر كافة المتغيرات والعلاقات بينها على أهداف وغايات المنظمة، وربطها بأنسب الهياكل التنظيمية المسطحة المرنة المدعمة بالنظم والقواعد والإجراءات، والموضحة لنطاق السلطات والمسؤليات والعلاقات، والمحددة لقدرات ومهارات الموارد البشرية اللازمة لأداء المهام الموصفة بشكل واضح دقيق ييسر توجيه الأداء والمحاسبه عنه من واقع معايير محددة معروفه لجميع الأطراف. وتزويد العاملين بالتقنيات والموارد الملائمة لطبيعة النشاط، والنفاذ إلى قنوات الإتصال والمعلومات المرشدة للأداء.

وفى ضوء تبنى الجهاز الإدارى لثقافة التعلم التنظيمى يتحول القادة الإداريين إلى منظمى أعمال Enterpreneurs يتبنون مفاهيم القطاع الخاص فيما يتعلق بالإبتكار والإبداع والتنافسية والربحية وتحليل التكلفة والعائد فى استخدام الموارد والتوجه إلى إرضاء العميل وإرضاء أصحاب المصلحة، والتوقع، والمخاطرة واستغلال الفرص والإستجابة الفورية المرنة للمتغيرات والإدارة الذاتية.

---

[1] Ibid , P. 429: 432.

فالدور الإدارى لإحداث التحول فى المنظمات المتعلمة إنما يتم من خلال قادة موجهين بحفز وتمكين العاملين ومساندتهم وإتاحة الفرص الكاملة لهم لإظهار قدراتهم وإمكاناتهم فى المشاركة فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات واعتبار العاملين ليسوا فقط منفذين للأداء بل هم عناصر مشاركة لها دور ايجابى فى تخطيط الأداء ومتابعته وتقييمه ثم تطويره.

– ويكمن مفتاح النجاح فى تعزيز وتشجيع التفكير الإستراتيجى (فن استخدام الموارد لتحقيق الأهداف (معرفة الموارد حق معرفة)، (معرفة استخدامها بكفاءة وفاعلية).

وتعد القيادة التحويلية Transformational leadership مطلباً أساسياً لاستدخال استراتيجية المنظمة المتعلمة ولتطبيقها، فقد أوضحت إحدى الدراسات أن توافر القيادة التحويلية لبناء المنظمة المتعلمة يتطلب ما يلى: (1)

الثقة فى القائد، المشاركة فى الهدف المعنوى، الأرتقاء من مستوى التمكن والسيطرة على الجوانب الفنية للأداء والإرتفاع إلى مستوى أعلى من المهارات فى حل المشكلات، التفكير النقدى، التفكير النظامى.

كما أظهرت نتائج دراسة أخرى وجود ارتباط موجب بين سلوك القيادة التحويلية مع كل من فرق العمل، التركيز على العميل، والإلتزام بالتحسين والتطوير المستمر، وبمفاهيم وأبعاد المنظمة المتعلمة بما تتضمنه من المشاركة فى الرؤية وإدارة النماذج العقلية. (2)

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى وجود ثلاثة أدوار رئيسية للمدير فى المنظمة المتعلمة إذ أنه يقوم بدور المصمم والمعلم والمشرف كما يجب أن يتسم بما يلى :

قادر على بناء رؤية مشتركة، قادر على استثارة النماذج العقلية السائدة، مسئول عن بناء المنظمات التى تتيح الزيادة المستمرة لقدرات الأفراد والتى تشكل مستقبلهم الوظيفى، قائد مسؤول عن التعليم.

---

(1) Schroeder ,P.”Casrstudy of an Administrative Services Department : The Efect of Learning Organization Theory as an Intervention strategy in The Transformation of organizational Culture “,Pepper Dine University , Edd , v63-08A of Dissertation Abstracts International , 2002 , P.2938.

(2) King ,S.”Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning “,Portland State university , PHD V63-06A Dissertation Abstracts International 2002 ,P2302.

كما أكدت إحدى الدراسات أن المشاركة والإدارة الذاتية، والتعلم بالتجريب هى أساليب لتنمية العاملين حتى تحقق المنظمة التنافسية من خلال المشاركة فى المعرفة وزيادة الإنتاجية.

كما حددت هذه الدراسة أدوراً لكل من المنظمة والفرد فى علاقة التعلم كما يلي :[1]

دور الفرد :

- تحديد احتياجاتهم للتنمية والتطوير.
- تحديد كيفية تطويرهم وتنميتهم.
- بناء قدرات لأداء أعمالهم الحالية ولضمان الطلب عليهم فى الوظائف فى المستقبل.

دور المنظمة :

- تحديد القدرات المطلوبة لتحقيق النتائج الحالية والمستقبيلة.
- توفير الموارد اللازمة لتنمية وتدريب وإعداد العاملين.
- إتاحة الفرصة للأفراد لتطبيق ما تعلموه.

إرشادات للمديرين لإستثمار الخبرات المتعلمة لإحداث التحول إلى التميز فى الأداء :-

تهيئة العاملين بالتعليم المستمرعن طريق :

- إتاحة الفرصة بصفة مستمرة للعاملين لتحمل مسئولية تحديد وحل المشكلات.
- فتح القنوات الإتصالية والتأكد من فاعلية استخدامها لإحاطة العاملين بجوانب النجاح أو الفشل التنظيمى.
- اتباع كافة الأساليب لإحاطة العاملين بتفضيلات العملاء وتقييمهم لمستوى السلعة والخدمة التى تقدمها المنظمة لهم.
- تشجيع التجريب ولو على نطاق محدود – للخروج بحلول للمشكلات التى تظهر أولاً بأول وذلك قبل تطبيق الحلول على نطاق واسع.

إعداد قوة عمل مرنة عن طريق :

- الإعتماد على مبدأ – المرونة فى تقبل التغيير – كأساس لإتخاذ قرارات التوظيف أو المكافآت أو الترقى.

- تعليم قوة العمل أسس عمليات التغيير والتطوير التنظيمى.
- تدريب العاملين لتفهم أعراض وأسباب مقاومة التغيير وتدريب المديرين حول كيفية معالجته.
- دعم وتشجيع ومكافأة جهود إدارة الأداء الناجحة لدعم الثقة فى قدرة المديرين والعاملين على المشاركة فى تحمل المسئولية فى التخطيط وتحديد الأهداف ووضع المعايير وتقييم نتائج الأداء.

تشييد البناء الداعم لمبادرات التحسين والتطوير عن طريق :

- تطوير الأساليب لتسجيل الدروس المستفادة المتعلمة من جهود إدارة الأداء والتأكيد على استخدام تلك الدروس والاسترشاد بها فى الجهود المستقبلية للتحسين والتطوير.
- تدريب المديرين على المداخل المخططة للتحسين والتطوير من خلال إدارة الأداء بدلاً من اعتمادهم على التخمين والحدس.
- خلق فرص للعاملين للعمل فى فرق تضم أعضاء من وظائف مختلفة.
- تحديد المعايير للتقييم المنتظم لأداء الأفراد وأداء المنظمة لوضع خط أساس يقاس به مدى قدرة المنظمة على التغيير والتطوير.

ثالثاً : الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة وعلاقتها بإدارة المعرفة.

- الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة.
- العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة.
- مدى توافر الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة ومدى إنطباق مفهومها وممارستها على تنظيمات الجهاز الإدارى فى الدول العربية.

الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة :

تتكون المنظمة المتعلمة من خمس ركائز تتفاعل مع بعضها البعض وهى :[1]

---

[1] Hellriegel ,D.op.cit,P.431.

- القيادة المشتركة **Shared Leadership**

حيث يتم تشجيع العاملين على إيجاد طرق جديدة لتطوير المنتجات والخدمات ولتطوير اساليب جديدة للأداء ولخدمة عملاء المنظمة، إن اقتسام القيادة والمشاركة فى إتخاذ القرار تخلق ثقافة تدعم وتساند اهداف وجهود المنظمة المتعلمة بشكل كامل.

- **الثقافة Culture**

تمكين العاملين Empowerment

تشجع المنظمة المتعلمة العاملين الذين يتم تمكينهم من خلق وتجريب طرق ومداخل جديدة، فالتميكن يتيح سبلاً لتكامل المهام ويسمح لعاملين بالتوحد مع أهداف المنظمة. فالعاملين الذين يتم تمكينهم يسعون دائما لإيجاد طرقاً أفضل للإشباع حاجات العملاء بتكلفة أقل.

تنمية الإحساس بالجماعة Community

- تنمى المنظمة المتعلمة الإحساس بالجماعة والثقة، فكل فرد يحتاج للعمل مع الآخرين ويحترم الجميع بعضهم البعض، حيث تتسم الجماعة بالقدرة على الإتصال والتعامل الصريح المفتوح الصادق و لا يتم تجنب المشكلات أو تحويلها إلى إدارة أخرى أو تصعيدها إلى أعلى الهيكل التنظيمى.
- تقبل الصراع والمناقشات كتفاعلات مقبولة تؤدى إلى إيجابية العلاقات.
- الإحساس بالجماعة يعطى العاملين أيضاً الشعور بأهميتهم وعدالة معاملتهم.
- يتعاون العاملين نظراً لرغبتهم فى التعاون وليس لأنهم مضطرون إلى ذلك.
- بذل الجهود الإضافية اللازمة لإيجاد البدائل المتعددة لحل المشكلات.
- لا يترك العاملين المنظمة آخذين معهم خبراتهم المتراكمة.

التعلم المستمر Continuous Learning

- المنظمة المتعلمة لا تستطيع ان تنتج دون وجود عاملين راغبين فى التعلم والتطوير
- تشجع المنظمات المتعلمة الأفراد على التعلم بطرق متعددة.
- ثقافة التمكين تحمل العاملين مسئولية تحديد المشكلات وإيجاد حلول لها.

- التمكين يتطلب مساهمة وتعلم أكثر لدعم القدرة على إتخاذ القرار.
- توجد الهياكل التنظيمية المسطحة التى تعتمد على عمل الفريق فى المنظمات المتعلمة وتيسر عملية التعلم نظراً لمشاركة العاملين فى مجال واسع من الأنشطة والعمل بعضهم مع البعض وذلك يتيح للفرد إمكانية التعلم من الآخرين
- يعد التدريب الرسمى أحد الطرق التى تضمن التعليم المستمر.
- التعلم قصير المدى ضئيل الاستخدام إذا ما تبعه فقدان ذاكرة طويل المدى.
- فقدان الذاكرة التنظيمية يعد مشكلة تواجه كثير من المنظمات المتعلمة ينتقض ويشوه من ملامح قدرتها الإدارية.

- الإستراتيجية:

- التوجه بالعميل – منظور طويل المدى – توحد وتكامل البيئة الداخلية.

التوجه بالعميل : Customer Focus

سواء كان الهدف الرئيسى للمنظمات المتعلمة يتمثل فى إرضاء العميل الحالى أو كسب عملاء جدد فإن إستراتيجيات التوجه بالعميل تعكس التفهم الواضح لمدى أهمية العملاء لنجاح المنظمة

منظور طويل الأجل : Long - term Perspective

يعد المنظور طويل الأجل مطلباً حاسماً للمنظمة المتعلمة حيث أن عملية التعلم والتغير تحتاج لوقت كاف.

توحد وتكامل البيئة الداخلية : Internal Alignment

تصميم المنظمة : Organization Design

فرق العمل : Teams

التحالفات الإستراتيجية : Strategic Alliances

الشبكات التى بلا حدود : Boundaryless Networks

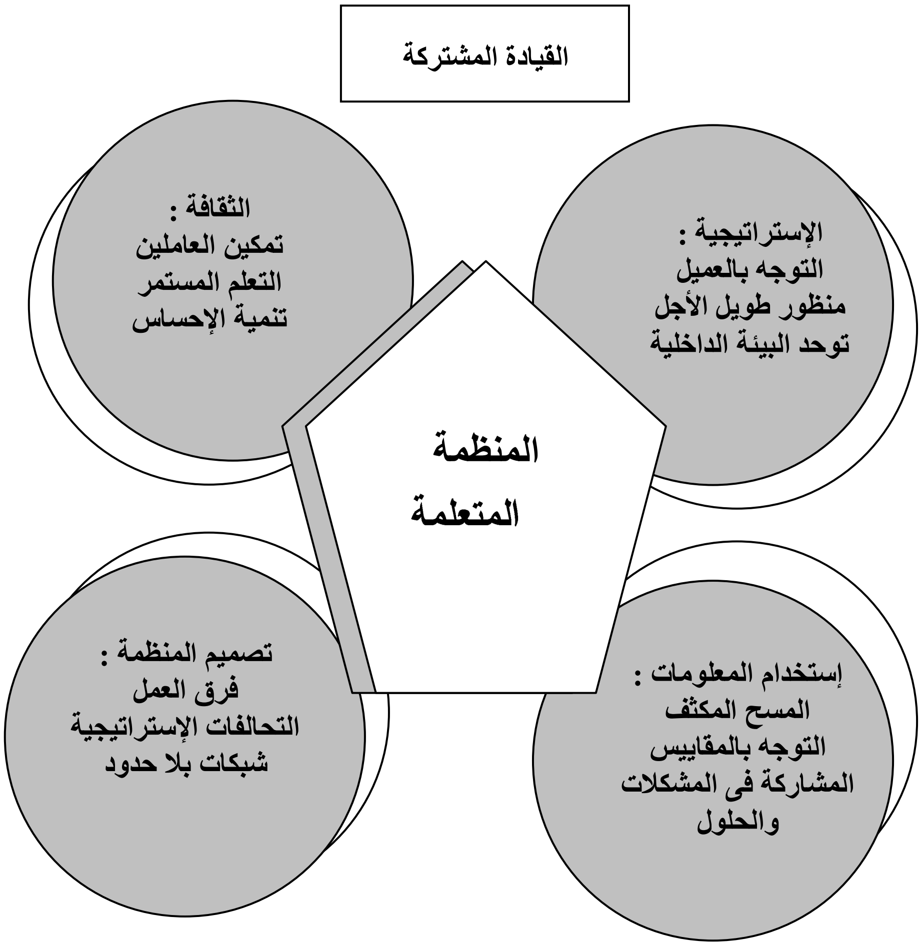
إستخدام المعلومات : Use of Information

المسح المكثف : Extensive Scanning

التوجه بالمقاييس : Measurement Oriented

المشاركة فى المشكلات والحلول

الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة:



Source : Ibid , PP.,439 – 436.

العلاقة بين المنظمة المتعلمه وإدارة المعرفة :- [1]

إن الهدف العملى من إدارة المعرفة الداعم لآى إستراتيجية تمارسها المنظمة هو تفعيل افضل المعارف المتاحة وراس المال الذهنى المكون للعمالة، ومن ثم تعمل المنظمة بأقصى فعالية ممكنة من عملية التعلم فى التشغيل والتعامل مع العملاء وأصحاب المصلحة، وكافة التحديات الأخرى الخرى لتنفيذ إستراتيجية المنظمة من واقع الممارسة الصحيحة بطريقة صحيحة

وترتبط إدارة المعرفة بالموضوعات الحرجة المتعلقة بتكيف وبقاء وجدارة المنظمة فى مواجهة التغير البيئى وغير المترابط. وهى تشتمل بصفة أساسية على العمليات التنظيمية التى تسعى إلى التعاون المتزامن بين كل من قدرة تكنولوجيا المعلومات فى تشغيل البيانات والمعلومات، وبين القدرات الإبتكارية والإبداعية للإنسان.

فالسمة الوحيدة المؤكدة فى هذا العالم هى سمة التغير فى كافة الأشياء Re-everything التغير الذى يتحدى الإفتراضات والمسلمات و قبول الأساليب والطرق المعتادة فى عمل الأشياء.

ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة فى المنظمات على تبنى الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التى يتم استخدامها فى الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة. وبالتالى فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر وأساسى على :

- قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول للمعرفة.
- وتطبيقات ناجحة لهذه الصول فى كافة ما تقوم به من انشطة فى إدارة أعمالها.
- إدراكها لقيمة ما تمتلكه من أصول وثروة المعرفة.

---

(1) راجع كلاً من :-

- هدى صقر، المنظمة المتعلمة فى عصر تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، صـ صـ12 – 15.
- هدى صقر الإدارة الشاملة للمعرفة وراس المال الذهنى، مرجع سبق ذكره صـ صـ 10 – 16.

وتعد إدارة المعرفة هى إطار العمل الذى من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة. فمن هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتجديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها.

ويحمل هذا المفهوم فى طياته إنتقالاً من المفهوم الشائع الحالى " سلسلة قيمة المعلومات " Information Value Chain إلى مفهوم " سلسلة قيمة المعرفة " Knowledge Value Chain ولكن ما الفرق بين المفهومين ؟

الواقع أن سلسلة قيمة المعرفة تعتبر الأنظمة التكنولوجية كعناصر ومكونات مفتاحية رئيسية ترشد وتقود عمليات الأعمال فى المنظمة، بينما تعامل العنصر الإنسانى فى المنظمة بإعتباره مؤدى سلبى ينفذ " أفضل الممارسات " Best Practices التى تم حفظها فى قواعد بيانات المعلومات.

وعلى النقيض من هذا تعامل سلسلة قيمة المعرفة الأنظمة البشرية بإعتبارها عناصر مفتاحية تنشغل بالتقييم المستمر للمعلومات التى تم حفظها فى الأنظمة التكنولوجية.

(عملية التعلم).

وبناء على وجهة النظر هذه فإن " أفضل الممارسات " لا تنفذ دون فحص وبحث إيجابى من قبل العنصر البشرى. إذ ينغمس الإنسان فى عملية إيجابية للتقدير المستمر لمدى فعالية والحكم على " أفضل الممارسات " **(التعلم من الخبره المكتسبه)** إذ أنه لا يمكن إعتبار أفضل الممارسات المتعلقة بالأمس سوف تعد أفضل الممارسات لليوم أو الغد. إذن لا بد من تصميم الدائرة المزدوجة لعملية التعلم وإعادة التعلم داخل عمليات إدارة المنظمة. فذلك هو المدخل الوحيد لضمان ألاتصبح القدرات الساسية المتميزة اليوم عائقاً فى سبيل الغد.

فإدارة المعرفة ضرورة لكافة المنظمات نظراً لأن ما كان يصلح للأمس قد لا يصلح لغد

(نتائج التعلم) ولكى تحافظ المنظمة على مسايرتها للإحتياجات المتغيرة الديناميكية لبيئة الأعمال، فهى فى حاجة للتقييم المستمر لأساليبها ونظرياتها ومداخلها فى إدارة الأعمال حتى تحقق الفعالية المستدامة.

وتأتى إدارة المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة والتى تؤدى إلى التحسين والتطوير المستمر فى الأداء من خلال عملية التعلم المستمر إذ تتضمن الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة ما يلي :[1]

الرؤية والقيادة Vision & leadership، إدارة المعرفة والإتصال Knowledge & communication، ثقافة التعلم Learning culture

لقد أظهرت إحدى الدراسات ان الإبداع يعد متغير وسيط بين التعلم التنظيمى وتطوير الأداء فى منظمات المعرفة، إذ تؤكد أن التوجه المتزايد نحو المنظمة المخاطرة المبنية على المعرفة Knowledge entrepreneurship إنما تحقق مزيد من الإبداع وهذا يتوقف على مقدرة التنظيم فى إدراك قيمة المعرفة المتحصلة من عملية التعلم التنظيمى والتى تمكنها من تبنى السلوك الإبتكارى.

وهناك أربعة أبعاد أساسية للمنظمة المخاطرة المبنية على المعرفة هى : [1]

الإدارك البيئى Environmental awareness ، التحليل الجيد Analytical diligence الإلتزام بالمشروعات الجديدة Commitment to new project، تقبل المخاطرة Risk tolerance

مفهوم ومجال إدارة المعرفة : [2]

مفهوم إدارة المعرفة :

يطلق إصطلاح إدارة المعرفة على الجهود التى تقوم بها المنظمات لإدارة بعض أو كافة المعرفة كأحد الموارد التى توجد لديها مثلها مثل الأصول الثابتة والمخازن والقوى البشرية، وتتضمن ما يلى :

1. الحصول على المعرفة Capturing التسجيل الواضح للمعرفة الكامنة داخل المنظمة

[1] Collie , S. "The Learning Organization and Teaching Improvement in Academic Departments." University of Verginia PHD , v63-06A of Dissertation Abstracts International , 2002 , P 2155.
[1] Mcdonald ,R."Knowledge Entrepreneurship : Linking Organizational Learning and Innovation ",The University of Connecticut ,PHD ,v63-04A of Dissertation Abstracts International ,2002 , P1445.
[2] هدى صقر، الإدارة الشاملة للمعرفة وراس المال الذهنى، مرجع سبق ذكره، صـــ 17.

2. تصنيف وحفظ المعرفة Cataloging and storing أى وضع المعلومات فى مكان مركزى وفى متناول كافة من يحتاج إليها من العاملين.

3. تحويلها للاستخدام فى مجالات أخرى Transforming أى إيجاد علاقات بين أجزاء المعلومات لخلق مداخل ومفاهيم ومعانى جديدة.

4. نشرها وتوزيعها Disseminating توصيل المعرفة للناس عندما وأينما يحتاجونها فى أى مكان وفى أى وقت.

مجال إدارة المعرفة :

يتراوح استخدام المنظمة للأصول والموارد المعرفية المتوافرة لديها فى مجال يبدأ عند مستوى خلق وتوليد الكفاءة وينتهى عند مستوى التشجيع على الإبتكار.

ويشير بعض خبراء تطوير المنظمات إلى ان المعرفة هى الأداء Knowledge is performance ونعتمد أساساً فى تحليل تدفق المعرفة على النموذج العام للمعرفة، والذى ينظم تدفق المعرفة فى أربعة مجالات أساسية للانشطة هى :- خلق المعرفة والإحتفاظ بها ونقلها واستخدامها

رابعاً : مدى توافر الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة ومفهومها وممارستها على تنظيمات الجهاز الإداري في الدول العربية

التعرف على مقدار توافر الركائز الاساسية للمنظمات المتعلمة فى تنظيمات الجهاز الإدارى للدولة وما يتطلبه التحول إلى التميز فى إدارة الأداء.

ومثل هذا التحول لا يمكن أن يتم إلا عن طريق معاملة كل منظمة كحالة خاصة بذاتها فلا يصح اللجوء إلى التوصيات العامة على إطلاقها بالنسبة للمنظمات العامة العربية ككل ولا بالنسبة لمنظمات دولة معينة بل بالنسبة لكل منظمة على حده. ويتطلب هذا التعرف على الوضعين المستهدف والراهن لملئ الفجوة بينهما. والتعرف على الوضع الراهن يتطلب الإجابة على التساؤلات التالية فى كل منظمة.

إلى أى مدى يتوافر حالياً ما يلى بكل منظمة من المنظمات العامة فى الدول العربية :

- تبنى الأجهزة الإدارية في المنظمات العامة استراتيجيات موجهة بالعملاء وأصحاب المصلحة، وقائمة على توحد البيئة الداخلية وتكاملها ومتفاعلة مع البيئة الخارجية من منظور طويل الأجل.
- تحاول الاجهزة الإدارية في المنظمات العامة الخوض في أفكار ومداخل جديدة في معالجة المشكلات.
- يتسم الجهاز الإداري للمنظمات العامة بالمبادرة والمخاطرة ومرونة التفكير ومرونة الأداء.
- هل يمكن الاعتماد على إدارة الجهاز الإداري في إحداث نقلة فكرية نتيجة للخبرات المتعلمة.
- يرحب الجهاز الإداري في المنظمات العامة باقتحام المشكلات الصعبة ومواجهتها.
- يقبل الجهاز الإداري على الوظائف التي تكثر فيها التحديات.
- يشجع الجهاز الإداري مقترحات العاملين لتطبيق طرق جديدة للعمل.
- يستخدم الجهاز الإداري تكنولوجيا الاتصال للمفاخرة والتباهي وليس لترشيد القرار وتطوير الأداء.
- يؤكد الجهاز الإداري في المنظمات العامة على اقتسام القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار فعلاً وليس قولاً.
- تدعم المنظمات العامة ثقافة تؤدي إلى تمكين العاملين وتنمية الإحساس بالجماعة والتعلم المستمر.
- تعتمد الأجهزة الإدارية العامة على استخدام المعلومات والمسح المكثف، والتوجه بالمقاييس، والمشاركة في المشكلات والحلول.
- يعتمد تصميم المنظمات العامة على فرق العمل، والتحالفات الاستراتيجية والشبكات التي بلا حدود.

خامساً : التحديات التى تقابل المنظمات العامة بالجهاز الإدارى فى الدول العربية، والسمات التى يجب توافرها بتلك المنظمات للتحول إلى التميز فى إدارة الأداء

أ. التحديات الرئيسية التي تواجه الجهاز الإداري للدولة والتي تؤدي إلى ضعف الأداء تتمثل فى :

- **التحديات الخارجية ومن أهمها :**

– أثر العولمة

– التطور التكنولوجي

– الثورة المعلوماتية

– السرعة المتلاحقة في تطوير استخدام الحواسب الآلية

– التنافسية من خلال رأس المال الذهني

– التعدد الثقافي وإدارة التنوع

– المنافسة من خلال خلق الفرص التي لم توجد بعد

– الإدارة عن بعد، والعمل عن بعد، والمنظمات الإفتراضية.

- **التحديات الداخلية ومن أهمها :**

– غياب المنهج الاستراتيجي في الإدارة بوجه عام وبالتالي في إدارة الموارد البشرية على وجه التحديد لإجراء التحليل الاستراتيجي للمناخ الداخلي والخارجي.

– عدم النظر إلى إدارة الأداء من مفهوم النظم الذي يتضمن مدخلات الاداء وعمليات الأداء ومخرجات الأداء وعدم التكامل والربط بينها.

– غياب ثقافة المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي وبناء معاقل ومخزون الفكر وتبنى منهج إدارة المعرفة.

– غياب مفهوم وممارسات إدارة الأداء القائمة على التخطيط والتوجيه والمتابعة والتقييم والتطوير للأداء والتي يتم مشاركة بين القائد والعامل أو العاملين.

- تبنى مفاهيم بيروقراطية للقادة الإدارية من خلال تنظيمات هرمية معقدة وأنظمة وإجراءات وأساليب عمل تقليدية.
- تضخم الجهاز الإداري وارتفاع النفقات.

ب. سمات التحول إلى التميز فى إدارة الأداء في الجهاز الإداري للدولة

- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي بوجه عام ليكون مصدراً لوضع الأهداف المتعلقة بكافة أوجه نشاط المنظمة. ونظام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوجه خاص واتباع سياسات تمكين العاملين والتوصيف الدقيق المتطور لأداء الأعمال والمعايير المحددة لقياس فجوة الأداء.
- رصد المتغيرات العالمية وتحليلها ومواكبتها.
- القيادة المشاركة والتخلي عن مركزية القرار بالفعل وليس بالشعارات.
- ممارسة مفهوم إدارة الأداء كجزء من نسيج العمل اليومي للإدارة.
- اعتبار عملية إدارة الأداء مدخل للتحسين والتطوير المستمر من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي لتحقيق الكفاءة والفعالية.
- تبنى مفاهيم الجودة الشاملة في كافة ما تقوم به المنظمة من أنشطة وأوجه أداء وما تنتجه من سلع وخدمات.
- التوجه بالعميل وأصحاب المصلحة.
- التنظيمات الافقية المسطحة المرنة.
- الاتصال المتدفق من خلال كافة أنحاء التنظيم.
- حق النفاذ للمعلومات وبناء ثقافة التعلم وإدارة المعرفة.
- زيادة القدرات والمهارات على استخدام التقنيات الحديثة ووسائل الإتصال الإلكتروني.
- التجديد والمخاطرة واقتحام المجالات الحرجة.
- تبنى روح ومفهوم ومنطق وأساليب عمل القطاع الخاص والبعد عن المفاهيم التقليدية للوظيفة العامة.
- أن يتحول أداء كل موظف في الدولة إلى أداء رجل أعمال ناجح.